

Este artículo pertenece al nº32 de la revista electrónica: “**Proyección exterior de la economía española**”.

Haz clic [aquí](#) para leer la revista electrónica completa.

DEL DISCURSO A LA ACCIÓN: LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES EN MERCADOS GLOBALES

Por **JUAN DE LUCIO, ECONOMISTA, PROFESOR E INVESTIGADOR DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ DE HENARES** y miembro del Comité de Reflexión sobre Internacionalización del **CLUB DE EXPORTADORES**.



Existe una disociación entre lo que se dice y lo que se hace en comercio internacional. En el caso de España, los datos muestran que, desde la pandemia, los exportadores no han aumentado el número de países de los cuales obtienen sus insumos, ni han trasladado sus proveedores a países más cercanos, ya sea en términos geográficos o geopolíticos. La única medida adoptada ha sido el aumento de los inventarios de insumos intermedios.

La relación entre imagen proyectada y prácticas reales no es sencilla, ni en las personas físicas ni en las jurídicas. Entre ambas dimensiones existe un entramado complejo de percepciones, compromiso, imagen y comportamiento. Las encuestas reflejan valores, sensibilidades e inquietudes; en ocasiones manifiestan deseos intangibles y, en este sentido, son la única vía para explorar el futuro. Cuando se trata de estudiar el pasado, resulta más efectivo utilizar datos concretos sobre el fenómeno en cuestión, en lugar de depender únicamente de percepciones. Por este motivo, es común observar discrepancias entre las prioridades que declaran y las acciones que realmente implementan las empresas. Esta disonancia, si no

se tiene en cuenta, puede afectar al análisis y tener efectos sobre la actividad de la empresa tanto a través de la reputación como por su impacto sobre la retención del talento, así como su relación con los distintos *stakeholders*.

Por ejemplo, aunque muchas empresas afirmen valorar la participación y el compromiso de los empleados, la realidad a menudo se sitúa por debajo de lo esperado, generando una brecha entre las expectativas de los trabajadores y las acciones de la dirección. Del mismo modo, las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) y el activismo *woke* pueden responder más a la búsqueda de rentabilidad que a convicciones firmes. Por ejemplo, las empresas declaran en encuestas su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental, pero la implementación real de estas prácticas suele ser inconsistente o superficial, incurriendo en prácticas de *greenwashing*. Por tanto, es crucial que las organizaciones no solo expresen buenas intenciones en declaraciones o encuestas, sino que las traduzcan en prácticas concretas que promuevan una cultura auténtica, alineada con los principios que aspiran a convertir en pilares de su organización.

Disociación entre lo que se dice y lo que se hace en comercio internacional

En las últimas décadas, las tensiones geopolíticas y comerciales han impulsado iniciativas como la Estrategia de Autonomía Abierta de la UE, cuyo objetivo es reducir la dependencia externa y fortalecer la autonomía estratégica. Paralelamente, la comunicación política y mediática ha introducido conceptos que sugieren una reconfiguración de las relaciones comerciales hacia países más cercanos (*nearshoring*, *backshoring*), aliados estratégicos que consideramos “amigos” (*friendshoring*) o incluso el retorno de la producción al mercado nacional (*reshoring*). Esta tendencia ha sido objeto de estudio en diversas encuestas.

Por ejemplo, el Banco de España informó que el 22% de las empresas manufactureras españolas que importan insumos críticos de China han implementado medidas para reducir su exposición a dicho país, Balteanu et al. (2024).

Asimismo, la encuesta de Coyuntura de la Exportación del tercer trimestre de 2022 reveló que un 71% de las empresas exportadoras adoptó medidas frente a los problemas de abastecimiento relacionados con las Cadenas Globales de Valor. Entre estas medidas, un 21% indicó que busca nuevos proveedores para diversificar su red, un 18% ha incrementado sus inventarios, un 12% ha sustituido ciertos productos y un 11% ha cambiado de proveedor.

En este contexto, es relevante preguntarse si las empresas han implementado realmente estas iniciativas y, por tanto, si ha cambiado la estructura del comercio. Blanga-Gubbay & Rubínová (2023) demuestran que, desde el inicio de la guerra en Ucrania, el comercio entre bloques ha crecido un 4% menos que el comercio dentro de los mismos bloques. Sin embargo, concluyen que no se observan estrategias de *nearshoring* en el comercio global, ni tras la pandemia de COVID-19 ni después del conflicto en Ucrania.

Los efectos de esta tendencia parecen concentrarse en sectores de baja complejidad, como el petróleo y los productos minerales.

En el caso de España, los datos sobre la totalidad de las empresas exportadoras muestran que, desde la pandemia, los exportadores no han aumentado el número de países de los cuales obtienen sus insumos, ni han trasladado sus proveedores a países más cercanos, ya sea en términos geográficos o geopolíticos. Tampoco se observa un incremento significativo en el abastecimiento nacional. La única medida adoptada ha sido el aumento de los inventarios de insumos intermedios, de Lucio et al. (2023).

La reconfiguración del comercio hacia un modelo que priorice la seguridad en el abastecimiento implica costes significativos. La transición hacia un nuevo equilibrio con un mayor enfoque en la resiliencia y la autonomía conlleva una pérdida de competitividad (de otra manera las empresas habrían adoptado estas medidas de forma voluntaria). En un entorno de intensa presión competitiva, muchas empresas prefieren evitar estos costes de reconfiguración para no quedar en desventaja frente a aquellas que mantienen su estructura de comercio internacional sin modificaciones.

Si los riesgos de interrupción del suministro llegaran a materializarse y las empresas no estuvieran preparadas, el impacto sería generalizado y probablemente las políticas públicas tendrían que intervenir para mitigar las consecuencias. Este es un caso típico de riesgo moral y comportamiento de rebaño, fenómenos que ya hemos observado durante la crisis financiera y en la respuesta a la subida de precios energéticos tras el conflicto entre Rusia y Ucrania. Además, actualmente los incentivos públicos para estimular a las empresas en la dirección de las directrices políticas son prácticamente inexistentes. Por estos motivos, el equilibrio entre costos y riesgos se inclina hacia una transición muy lenta hacia la seguridad y la autonomía estratégica.

Referencias

Balteanu, I., Fernández, A., & Quintana, J. (2024). *La exposición de las empresas españolas a la importación de insumos críticos de China: Un análisis basado en encuestas*. Boletín Económico/Banco De España, 2024/T4. Recuperado de <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/24/T4/Fich/be2404-art02.pdf>

Blanga-Gubbay, M., & Rubínová, S. (2023). *Is the global economy fragmenting?* (No. ERSD-2023-10). Geneva: World Trade Organization (WTO). Recuperado de <https://www.econstor.eu/handle/10419/280428>

de Lucio, J., Díaz-Mora, C., Mínguez, R., Minondo, A., & Requena, F. (2023). *Do firms react to supply chain disruptions? Economic Analysis and Policy*, 79. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0313592623001716>